POLÍTICAS CULTURALES: ANÁLISIS DE LA DINÁMICA SOCIAL EN UN TEATRO OFICIAL*

VERÓNICA PALLINI**

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo forma parte de una investigación que hemos realizado sobre la problemática de las políticas culturales en referencia a un caso concreto: El Teatro General San Martín (T.G.S.M.)[1]. Decidimos esta elección porque al preguntarnos por las políticas culturales dentro del marco institucional que ha representado la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires[2], no evidenciamos proyectos concretos que definan los objetivos generales que persigue la administración central para sus organismos dependientes.

Para llevar a cabo nuestro análisis, efectuamos un recorte temporal que incluye a los últimos veinte años de historia del Teatro. O sea, desde 1976 hasta 1996, fecha que coincide con la Autonomía de la Ciudad de Buenos Aires. En este período se desarrollaron en el Teatro cuatro gestiones que, si bien aquí no analizaremos, fueron trabajadas en la investigación.

En un nivel de tipo general observamos que las políticas culturales en nuestro país, en el período propuesto, no han logrado establecer criterios formales de acción a mediano y largo plazo, y siempre han operado como respuesta a situaciones de coyuntura. Por otra parte, existe una gran dispersión de competencias administrativas y legislativas de los campos de la acción cultural, tanto a nivel muni-

* Esta investigación fue realizada mediante un trabajo de campo que incluyó la efectivización de entrevistas abiertas y observaciones de campo durante el periodo de un año. Por razones operativas no se utilizan en este artículo la totalidad del material.Este trabajo es una versión corregida. en la que se han considerado las observaciones del evaluador para esta publicación.

** Investigadora Programa Antropología de la Cultura (ICA. FFyL. UBA). Profesional de la Dirección de Políticas Culturales y Cooperación Internacional. Secretaría de Cultura y Comunicación de la Nación.

cipal como nacional, que implica la atomización de los agentes, dificultad de interlocución entre los mismos y un desconocimiento real del sector (A. Martinell, 1997; 2). Sumado a ello observamos la ausencia de investigación y diagnóstico en todo el campo cultural. En tal sentido es necesario crear nuevos marcos conceptuales, profesionales e institucionales a fin de establecer procesos democráticos en el diseño de las políticas (A. Martinell, 1992;2). Para esto es fundamental operar tanto en el nivel macro de las políticas culturales como así también en la construcción de políticas unitarias que comprendan las necesidades, demandas y competencias de cada organización. Esta propuesta está inserta en este último punto.

De modo general coincidimos con Néstor García Canclini (1987: 26), quien entiende por políticas culturales: "el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social".[3] El autor reconoce paradigmas básicos de la acción cultural a partir de modelos políticos y económicos. En nuestro caso tenemos tres períodos gubernamentales en el país en lo cuales podemos reconocer ciertos elementos significativos que han operado en las políticas culturales[4]. Si bien no es intención del presente articulo extendernos en cada uno de los paradigmas analizados que vinculan la dimensión procesual del T.M.G.S.M. en el seno del campo teatral y en el marco del contexto político de la M.C.B.A., es necesario considerar que el tipo de lineamiento que en materia de políticas culturales se baja desde la administración central a uno de sus organismos dependientes es lo que ha constituido uno de los ejes significativos de nuestro estudio.

En el desarrollo de la investigación realizada observamos que el vínculo que ha establecido la administración central en el Teatro San Martín ha operado sobre la política de la 'no interferencia' en las decisiones de los directores generales. Sin embargo, no ha renunciado a la designación oficial del cargo máximo[5] de la institución y sí ha pronunciado su injerencia en lo económico. En consecuencia, las líneas de acción y los criterios de realización a que está sujeto el Teatro son resultado de políticas personales. Por otra parte, en los últimos años esta organización ha sufrido serios recortes presupuestarios que han sido un factor determinante de la política institucional.

El Teatro General San Martín es un escenario interesante para investigar las negociaciones, conflictos y divergencias entre los distintos agentes y grupos que son parte de su dinámica constitutiva. En tal sentido pensamos al Teatro como una organización oficial[6], con características propias de funcionamiento interno Nos interesa esta mirada porque ha sido una de los ejes centrales que han surgido durante la investigación como base de la construcción de la política interna. Aquí

analizaremos, la estructura interna y la inserción del Sindicato en la institución, desde el punto de vista de los productores estéticos, es decir de los agentes del campo teatral, para quienes el Teatro San Martín es un escenario significativo.

ESTRUCTURA INTERNA DEL T.G.S.M.

Infraestructura edilicia

El Teatro San Martín se encuentra ubicado en la Avenida Corrientes 1530 de esta capital. El edificio, reinaugurado oficialmente el 25 de mayo de 1960, fue proyecto de los arquitectos Mario Roberto Alvarez y Macedonio Oscar Ruiz. Cuenta con 13 pisos y tres cuerpos. En el primer cuerpo están las oficinas de la Dirección y las dependencias de Prensa, Publicaciones y Administrativas; en el segundo, las salas de espectáculos; y en el tercero los talleres técnicos: escenografía, utilería, sastrería, peluquería, maquillaje, iluminación y sonido. También se encuentran los camarines, las salas de ensayo y los talleres de mantenimiento.

Son cinco las salas de espectáculos. Es interesante remarcar que cada una, en gran parte por sus características escénicas, está destinada a determinadas obras del repertorio anual:

1- Sala Martín Coronado -1070 localidades-. Generalmente se dedica a la puesta de 'grandes clásicos'.
2- Sala Juan José de los Santos Casacuberta -566 localidades-. Es la menos especializada en cuanto a la designación del repertorio. Se dan tanto autores clásicos -tal vez no tan conocidos- como contemporáneos.
3- Sala Antonio Cunill Cabanellas -200 localidades-. Ha sido instalada como sala teatral 'no convencional'. Se inauguró en 1979, donde anteriormente había una confitería. Se la reconoce como la sala de teatro más experimental y de autores contemporáneos argentinos.
4- Sala Leopoldo Lugones -233 localidades-. Se encuentra en el piso 10. Es para la exhibición cinematográfica. Se ofrecen ciclos de 'cine arte'.
5- Sala Carlos Morel con una capacidad de hasta 4.000 personas. Es el Hall Central del Teatro que se encuentra en la planta baja. Se trata de un ámbito abierto, en tanto que es el hall de acceso al edificio. Los espectáculos que se ofrecen allí en la actualidad, son de conciertos y de ballet contemporáneo. La entrada es libre y gratuita.

Por último está la Fotogalería, ubicada en el pasillo que comunica el T.G.S.M. al Centro Cultural General San Martín, en la calle Sarmiento. Se presentan distintas muestras fotográficas nacionales y extranjeras. En el edificio se encuentran otros organismos municipales como ser el C.D.M. (Centro de Divulgación Musical) y dos Museos. Sin embargo, de la órbita del T.G.S.M. sólo dependen las salas mencionadas.

Direcciones

El Teatro cuenta con una dirección general y tres direcciones a cargo de la primera: la artística, que se encarga del todo el funcionamiento de la programación general; la técnica que se ocupa del manejo del instrumental necesario para llevar a cabo las actividades (utilería, iluminación, sonido, etc.); y la administrativa que está relacionada con todo el sistema presupuestario. Las tres áreas, aunque diferenciadas, trabajan de forma interconectada. La programación del Teatro depende de la dirección general y artística, pero ésta no se puede disponer sin contar con la partida presupuestaria de la Municipalidad, de ahí su relación con el director administrativo. Por otra parte, la cantidad de obras, el tipo de escenografía, tienen que aprobarse en conjunción con el cuerpo técnico. Los cambios de escenario deben ser funcionales a la organización, porque una sala en un mismo día, puede tener más de un evento. El cuerpo técnico es el que se encarga de la construcción y planificación de todo lo necesario para la 'puesta en escena'.

Los sectores técnico y administrativo están más jerarquizados, ya que la organización se estructura en un sistema burocrático, y sus empleados son de planta permanente. En consecuencia, al margen del cambio de autoridad en la conducción del Teatro, ellos continúan en sus funciones y su trayectoria depende de la antigüedad, desempeño de funciones, concurso, etc., en el sector.

La dirección artística es la más abierta en su organización. No está pautada, es decir, está sujeta a los cambios que cada director general establece con su gestión. El tipo de contratación de personal en el sector, presenta dos modalidades. Por un lado, se encuentran algunos empleados de planta que trascienden a las diversas gestiones, aunque, muchos de ellos cambian sus funciones. Cada director general propone si quiere o no un consejo asesor, designa a alguna persona de su confianza y reorganiza toda el área. Por otro lado, están los empleados 'contratados'. Ellos son los 'artistas', en tanto productores estéticos, y tienen distintas formas de inserción. Actualmente el Teatro San Martín posee un elenco estable de Titiriteros, otro de Ballet Contemporáneo, un Ballet Juvenil y dos escuelas: una de

Danza y otra de Títeres. Además en 1991 se ha creado la Comedia Juvenil con alumnos egresados de las escuelas estatales de arte dramático. Esta estructura ha ido variando con las sucesivas gestiones[7]. Además se encuentran los actores, directores, dramaturgos que participan en una única obra. En tal sentido los 'cachets' varían no sólo según la trayectoria que posee cada uno de ellos, sino también por la vinculación o no con los cuerpos estables[8]. En la dirección artística se establece la programación anual del Teatro, se designa a los actores, a los directores, a los autores, se organizan las visitas internacionales, cursos, seminarios, etc. La programación alcanza a las tres salas teatrales: la Cunill Cabanellas, la Martín Coronado y la Casacuberta, también a la Fotogalería. La sala L. Lugones es programada junto con la Cinemateca Argentina. El Hall Central, que es la sala Juan Morel, es ocupada de viernes a domingos por el C.D.M. (Centro de Divulgación Musical) o sea que el Teatro sólo planifica de martes a jueves (esto no ha funcionado siempre de la misma manera).

La diferencia fundamental entre las direcciones, entonces, es que el área artística goza de cierto grado de inorganicidad y cada director general le impone su orientación. La técnica y la administrativa, en cambio, tienen un organigrama específico.

La inserción del Sindicato en la organización

Podemos observar ciertos sectores específicos e interconectados que cobran sentidos diversos en la vida cotidiana de la Institución. Estamos frente a un organismo oficial donde básicamente el sector técnico y el administrativo funcionan con un anclaje burocrático. Todos los trabajadores del Teatro son empleados municipales, inclusive los actores contratados. El área técnica, a la vez, se encuentra fragmentada por distintas agrupaciones con pautas laborales específicas (peluquería, tramoyistas, maquinaria, utilería, etc.), aunque dependen de la U.O.E.M. (Unión Obreros y Empleados Municipales).

En el plano interno, el T.M.G.S.M. como muchos organismos municipales presenta una estructura jerárquico-burocrática. Es decir, como dijimos anteriormente, la mayoría de sus empleados son de planta permanente, algunos de los cuales, como ya hemos enunciado son sindicalizados; y el ascenso de carrera está determinado, entre otras cuestiones por concursos, antigüedad, desempeño de funciones, etc. La imposición externa del funcionario principal genera en los trabajadores de la institución, alianzas, conflictos y estrategias de negociación en la persecución de determinados objetivos que pueden formularse como relaciones oca-

sionales o estructurales, marcando principalmente los límites a la autoridad. O sea, frente a la imposición de un sistema de autoridad opuesto al de los trabajadores de carrera, la manera que encuentran estos últimos de hacer presentes sus demandas es controlando ciertos espacios y relaciones. De esta manera son las mismas estructuras y reglas que rigen el funcionamiento oficial de la organización las que determinan los lugares donde pueden desarrollarse esas relaciones de poder.

Es interesante que consideremos el vínculo que se establece entre la dirección artística, donde aparecen ciertas demandas relacionadas con la producción estética, y los sectores más burocratizados de la organización. En este plano, distintos ejes adquieren significación creando espacios de disputa. Observamos dos 'lógicas' diferentes en el proceso de producción. Pensamos con Max Weber que una de las características de la estructura burocrática es ser "una organización contínua de funciones oficiales ligadas por reglas. La organización racional es la antítesis de las relaciones 'ad hoc', temporales, inestables; por eso se acentúa la continuidad."[9] Visualizamos entonces modos diversos de funcionamiento en la institución: la matriz jerárquico-burocrática de las direcciones técnica y administrativa; y la organización no estructurada, más inestable y temporal de la dirección artística.

En tal sentido fue llamativo cómo en las entrevistas surgía como categoría "los municipales". Todos los empleados, como hemos aclarado, son municipales. Sin embargo, los 'artistas' (hacemos especial referencia a los actores) cuando se les mencionaba dicha categoría, se distanciaban, no se 'identificaban' como 'municipales'. Aparece, entonces, un factor esencial en esta dinámica: la inserción del Sindicato en el T.G.S.M.

Decimos que el 'sindicato' es un 'grupo de interés', que opera como un sistema político en forma paralela, o sea se transforma en un grupo significativo de poder[10]. Según Crozier y Friedberg (1990) "las características estructurales de una organización delimitan el campo de ejercicio de relaciones de poder entre los miembros de una organización y definen las condiciones en que éstos pueden negociar entre sí. [...] Son las reglas y estructuras que rigen el funcionamiento oficial de una organización, las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. Al tiempo que definen los sectores en que la acción es más previsible y que organizan procedimientos más o menos fáciles de controlar, crean y circunscriben 'zonas organizativas de incertidumbre' que los individuos o grupos tratarán de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias y alrededor de las cuales crearán, por ende, relaciones de poder." Varias veces encontramos, en los informes de las entrevistas, mención a los 'gremios internos', siendo cada uno caracterizado según su actividad[11]. Esta articulación fragmentada

de los gremios opera como una 'zona de incertidumbre' y circunscribe una relación política de poder que lucha por imponer su 'reconocimiento' dentro de la organización. Uno de los factores esenciales que opera y determina ese mecanismo es su continuidad temporal. A diferencia de la dirección artística, que se renueva con cada conducción general, las otras dos direcciones tienen el rasgo de la 'permanencia'. La forma más característica que encuentran los empleados de planta permanente para imponer su legitimación frente a los productores estéticos, es mediante el cumplimiento de las reglas explícitas que se implementan en la organización. Sin embargo, este accionar ocasionalmente transgrede la normativa ocasionando situaciones conflictivas en las relaciones de producción teatral.

Por ejemplo, si un actor quiere poner un vaso de agua en el escenario, no lo puede hacer, lo debe hacer el utilero. Por esta actitud le pueden elevar un memorandum llamándole la atención. Un actor de la Comedia Juvenil se refirió a ello:

> "Las peluqueras trabajan 6 hs. y no más y ese tipo de cosas trae complicación a los actores y directores. Los tramoyistas hablaban todo el tiempo durante la función, si te quieren joder, te joden. Había una chica en la Comedia que era muy pedante y rompió las bolas para que le lavaran un vestido. Cuando se lo trajeron, a mitad de la función las axilas le empezaron a picar. Cuando se fue a ver las tenía todas irritadas porque le habían puesto, en vez de lavarlo, insecticida en las axilas. Además siempre la peluca de esta chica llegaba tarde."

O sea, los trabajadores de planta hacen usufructo de la 'regla', aun excediéndose de su normativa para imponer su "poder" gremial, en circunstancias que traen aparejadas una serie de complicaciones importantes en el desarrollo de la actividad artística. Es interesante observar los comentarios de los informantes con respecto a la relación entre los 'municipales' y la dirección general.

> "Hay todo una zona en el Teatro que hay que tener un poder muy particular para manejarse, son las organizaciones internas. Los técnicos son todos como feudos que además están todos amparados por una cosa municipal...La comisión interna está con lo peor de los municipales. Funcionan como feudos adentro, en el frente interno: el feudo de utilería, el feudo de maquinaria, de luminotecnia. Y esto jode en la burocracia. Vos por ej. necesitás esta silla y la ves vacía y la agarrás, te arman un quilombo porque no la pediste! Tenés que hacer un memo para que te den la silla, entonces el memo tiene

que ir hasta el jefe de utilería, después al utilero, el utilero va al depósito y te trae una silla igual a ésta que la tenés al lado y te tardan una hora, vos decís: esto es una boludez. Es así. Hay algo que tiene que ver con el orgullo del oficio y con la cosa de la burocracia. Esta es la dinámica del Teatro, es la dinámica de la producción". (Actor del Elenco estable)

Desde el punto de vista de los actores, por cierto, es muy clara la presencia sindical en el T.G.S.M. El sindicato es una 'grupo de interés' e incide creando espacios de negociación y conflicto entre el gremio y la dirección general. Observamos que ciertos empleados sindicalizados hacen uso de ciertas relaciones de poder que afectan en gran medida la dinámica necesaria para el proceso de producción artístico. Aquí no desarrollaremos la caracterización del Sindicato como agente cultural y su incidencia en la política interna de la organización. No obstante, consideramos oportuno señalar que la presencia sindical es compleja y no opera linealmente desde la conducción central sino que queda mediatizada por las características internas de este complejo cultural. Es decir, en primer término, como dijimos anteriormente uno de los rasgos diferenciales es la constitución de gremios internos, cada uno de los cuales cuenta con la designación de un delegado y un reglamento propio. Otro punto que nos parece relevante destacar en esta etapa es en qué medida la coyuntura política del país ha interferido en el plano interno de la organización. A modo de ejemplo podemos mencionar que las autoridades nacionales y municipales que asumieron en 1989, si bien ratificaron en el cargo a Kive Staiff (1976-1989) por su destacada gestión frente al T.M.G.S.M., encontraron que los grupos más sindicalizados del Teatro se interpusieron a la nueva designación del funcionario. Este circunstancia nos da el indicio de que existen una serie de relaciones de poder que luchan por imponer 'sus' intereses en un Teatro oficial. El cargo fue ocupado por un nuevo agente del campo teatral, cuya filiación política coincidía con los intereses de los grupos sindicalizados. O sea que, en este caso, la legitimación de la conducción general del T.M.G.S.M. fue condicionada por los sectores comprometidos con el sindicato municipal, hecho que fue posible siendo el gobierno nacional y, por ende el estado municipal, de procedencia peronista. De esta manera, los objetivos generales que debería perseguir un teatro oficial quedaron debilitados por situaciones que estructuran el funcionamiento interno de la organización, más cercanas a disputas de orden político que a lineamientos que involucren las necesidades de llevar adelante una política cultural estatal.

EL VÍNCULO EXTERNO: Comunicación y Prensa

El Teatro San Martín, a partir de la gestión de Kive Staiff[12] estableció diversos vínculos con el periodismo, para alcanzar la difusión de sus espectáculos: con las empresas, que han aportado gran parte de los medios posibles para lograr una importante difusión; y también se relacionó internacionalmente extendiendo sus redes, sobre todo a partir del intercambio de espectáculos que se efectuaron con los tres elencos estables que había en aquel momento: títeres, ballet y actores[13].

Para lograr estos fines se elaboraron ciertos criterios y productos que ayudaron a su propagación. Se creó un logotipo que identificó al Teatro y que apareció en todas las distribuciones gráficas. Se editó una revista dedicada al quehacer escénico que se llamó Teatro. Se trataba de fascículos destinados a proveer al espectador de toda la información necesaria para el espectáculo, con exhaustivas cronologías, estudios socio-políticos de la época, análisis de la producción del autor, información sobre otras versiones de la pieza y reportajes a los responsables del espectáculo. Han participado allí, críticos, sociólogos, dramaturgos, filósofos, periodistas e historiadores, de prestigio nacional e internacional. También el Teatro editaba textos de importantes dramaturgos desconocidos u olvidados. Esta revista, que ha tenido variaciones en las distintas gestiones, por ejemplo Eduardo Rovner la llamó Teatro2 y Juan Carlos Gené volvió a designarla Teatro, se ha mantenido hasta la fecha. En el año 1980 aparecieron los 'posters' ilustrando las obras que presentaba el Teatro. Estos también han continuado, pero en menor medida. En 1980 el San Martín publicó su primer libro, en conmemoración a los veinte años de la institución, y en 1985, apareció otro, que fue totalmente gráfico, sobre los espectáculos montados en su primer cuarto de siglo. El Teatro, entre 1980 y 1985, ha tenido algunas intervenciones en televisión presentando un ciclo de sus obras, y ha llegado a participar en un programa de radio. Estas instancias permitieron una promoción hasta entonces desconocida y que en gran parte fueron solventadas por empresas privadas.

Patrocinio

El Patrocinio ha sido un tema bastante discutido cuando se confrontaban las opiniones de los entrevistados (esencialmente en el caso de los funcionarios de diversas épocas). Algunos de ellos le han atribuido un valor considerable a estos aportes y otros, en cambio, le restaron trascendencia. Los patrocinadores son em-

presas o grupos de empresas que ofrecen dinero u objetos al Teatro a cambio de publicidad. Ha habido un número importante de ellos en el San Martín. Los más prestigiosos estuvieron durante la Dirección General de Kive Staiff. Nobleza-Piccardo S.A. financió la publicación de avisos y carteleras en los diarios, la impresión de los afiches, posters y tarjetas postales; colaboró con el costo de la impresión de la revista; también permitió la puesta en el aire de los 'espectaculares' en T.V.; financió un documental sobre el San Martín y colaboró en proyectos especiales como el libro de los 25 años o los gastos generados por invitados del exterior para esa oportunidad. Coca -Cola 'en las Artes y en las Ciencias' construyó el nuevo stand de ventas del Hall y editó cuarenta mil folletos con las programaciones mensuales, para repartir en colegios, sindicatos, etc. El diario Clarín contribuyó con el programa de mano. También colaboraron: Vivero Siempre Verde, Ferrum, San Lorenzo, Flores Real, Cyanamid, Santa Rosa, VASA (Vidriería Argentina Sociedad Anónima), Electrolamp, Paul Klee, Aerolíneas Argentinas, Vinicol S.A., Xerox, Banco Hispanoamericano, Pirelli y papelera Massuh (Revista TEATRO, 1986). En esos años el Teatro ha recibido un aporte significativo del gobierno de Japón, que consistió en un sistema de iluminación para la sala Martín Coronado, cuyo valor fue de 400.000 dólares.

Después de la gestión de Kive Staiff continuó la edición y distribución de la revista y los posters, pero desaparecieron los programas en televisión y en radio. Una de las causas que encontramos a esta situación fue la merma de los aportes privados. Los patrocinadores en la actualidad son escasos, alcanzan el 1% del presupuesto asignado. Es un dato llamativo, entonces, el por qué las empresas otorgan su apoyo (financiero y material) o dejan de hacerlo en esta organización oficial. Según un informante "es condición sine qua non la relación entre la figura que esté a cargo de la conducción (o sea el director general) y los aportes de los patrocinadores". En efecto, se refiere a que la cantidad y calidad de estas prestaciones va a depender de la persona que ocupa la conducción del Teatro. En tal sentido el vínculo entre el San Martín y su contexto empresarial parece estar sujeto al tipo de negociación que efectúa el director general. Si esto efectivamente se cumple, sería un factor condicionante en las políticas culturales emanadas por la administración interna. En las entrevistas han aparecido algunos indicios interesantes de que esto, efectivamente, se acuerde bajo esos criterios.

Prensa y difusión

Hay un área en el Teatro que se ocupa de llevar adelante la relación con los medios de comunicación y es el departamento de Prensa. Se encarga básicamente

de la coordinación de la producción de fotografías para los medios gráficos, redacción y distribución de gacetillas, la organización de conferencias de prensa y la selección del material para armar los pressbooks[14] que se envían a los diferentes órganos de difusión.

Nos parece relevante constatar cómo han vivido los actores el vínculo que establece la institución con los medios, ya que es uno de los factores decisivos tanto para acercar a los espectadores, como para promocionar los eventos y a sus 'artistas'. En tal sentido observamos que las posiciones tomadas por los actores al respecto difieren y están determinadas por el grado de inserción que cada uno de ellos ha tenido en la institución.

En el transcurso de las entrevistas observamos que los actores se posicionaron de diferente modo según el grado de inserción institucional que hayan alcanzado. En tal sentido, a modo de ejemplo tomamos, dos entrevistas que nos resultan relevantes: la primera de ellas, a un actor que formó parte del elenco estable de actores (durante la dirección de Kive Staiff) y la segunda, a un actor de la Comedia Juvenil (que permaneció en el Teatro durante las gestiones de Eduardo Rovner y Juan Carlos Gené).

> "El San Martín tenía una característica: se publicitaba como institución. Pero nadie se publicitaba en sí mismo, lo que vendía era el proyecto institucional. [...] Digamos que si la profesión es vista como una vidriera, el San Martín, en general, no es una buena vidriera. El San Martín para lo que es el mercado no es una zona de exposición para el actor, salvo que tenga una labor muy destacable o que tenga un proyecto que pegue, no va el gran público, va la gente que va al teatro." (Actor del elenco estable)

Para el actor del elenco estable, la relación con los medios no afectaba su labor ni su 'crecimiento profesional'. Esto se encontraba ligado a que en esos años el Teatro se 'publicitaba como institución', o sea 'se mostraba' un proyecto institucional. No sobresalían nombres, ni figuras, se subordinaba el proyecto individual al proyecto colectivo. La 'continuidad laboral' de los actores estaba al margen de la promoción destacada de cada uno de ellos. En cambio, las expectativas de los actores de la Comedia Juvenil, en cuanto a la prensa y difusión son amplias, ya que son actores jóvenes que comienzan su carrera profesional y tiene un 'tiempo' para mostrarse y transitar su experiencia en un escenario de estas características.

> "La prensa del San Martín no funciona bien, por lo menos cuando yo estaba. Es más, la misma gente de Prensa te decía que le dan bola a las obras

antes de estrenarse después nada, no existía, se olvidaban de la obra, y era tal cual. Si el diario no rescataba la obra porque al crítico le había gustado más o menos, el San Martín no se encargaba de poner nada. Prensa a mi gusto funciona muy mal. Yo estoy enojado con el San Martín en ese sentido, porque creo que si algo se hizo mal fue la Prensa de la Comedia Juvenil. No se promocionó como se debía promocionar, no se le dio la bola que se le tenia que dar a un grupo de 19 actores jóvenes haciendo teatro en serio, inexistente en este país. Todo el mundo va a T.V. a hacer Montaña Rusa." (Actor de la Comedia Juvenil)

La relación que establece el Teatro San Martín con los medios de prensa y difusión implica, en cierta medida, una política. O sea, forma parte de las decisiones que asume una determinada conducción para 'exponer al entorno', a la comunidad, qué se produce en sus escenarios. Ahora bien, según observamos, a un actor del elenco estable no se le presentaba de modo conflictivo la manera en que el Teatro maneja la difusión de los espectáculos, como sí claramente sucede, en un actor de la Comedia Juvenil. Esta cuestión podemos analizarla teniendo en cuenta los distintos momentos históricos a los que hacemos referencia. En primer lugar el elenco estable, garantizaba 'continuidad laboral' a los actores, en cambio la Comedia Juvenil les ofrece un contrato reducido (primero fue de dos años y el último fue de seis meses). Es lógico, entonces, que para los agentes de esta última instancia sea mucho más significativo trascender las paredes del Teatro San Martín y uno de los caminos es que se difunda su labor artística.

Sin embargo, si anteriormente se publicitaba al San Martín como 'Institución', ocupaba un lugar significativo en los medios de comunicación, situación que ha ido decreciendo después de la gestión de Staiff. Uno de los ejes determinantes, podríamos situarlo en la merma de los aportes privados, quienes eran los encargados de ofrecer ayuda financiera para alcanzar una propagación importante en la sociedad (programas de T.V., radio, afiches, etc.). Por lo tanto se han reducido las formas de difusión, ya que para el Teatro es imposible con el presupuesto que se le asigna, mantener una promoción tan costosa.

Pero hay un punto decisivo, por cierto de índole más abarcativo, que afecta a toda la producción teatral y ha tenido un incremento importante en los últimos años. De modo muy general, observamos que el intenso ascenso de los monopolios comunicacionales, como el grupo 'Clarín' o el grupo empresarial que lidera Telefé, además de tener en su haber diversos medios gráficos, televisivos y radiales, crean sus propios productos culturales y los impulsan a la 'venta masiva' en el mercado[15]. La difusión, por lo tanto, está muy vinculada a estos consorcios que

ocupan las 'secciones de espectáculos' de los diarios y revistas de distribución masiva con sus propias mercancías culturales. Este factor, si bien supera a la órbita del T.G.S.M., lo limita indefectiblemente, porque cada vez es más dificultoso lograr que se publiquen las críticas teatrales de sus espectáculos. O sea, el Teatro San Martín cuenta con fondos escasos para la propaganda masiva. Pero además, los espacios tradicionales de promoción que supuestamente no son pagos, como los comentarios de los críticos de espectáculos, son más pequeños debido a esta política que imponen las empresas comunicacionales en el sector cultural. La consecuencia, que de ello se desprende, es que la acción cultural queda a merced de los mecanismos que regula la iniciativa empresarial privada, sin un seguimiento o pautas que reglamenten y respeten el acceso a la producción cultural de todos los sectores sociales. Esto supera nuestro enfoque, pero creemos necesario plantearlo porque el Teatro San Martín está vinculado al panorama general que vive el campo teatral y por lo tanto le acontecen los costos de este tipo de lineamientos.

A MODO DE CONCLUSIÓN

En este trabajo hemos planteado ejes significativos que le otorgan características propias al T.G.S.M. como organización oficial, tanto en el plano interno como en su relación con el entorno.

En primer lugar, analizamos que existen distintos grupos que cobran sentidos diversos en la dinámica cotidiana de la institución. En tal sentido aparecen básicamente dos sectores que operan con lógicas distintas y muchas veces opuestas en el proceso de producción: los empleados, algunos de los cuales son sindicalizados y los productores estéticos. Los primeros, hacen usufructo de las reglas explícitas que rigen en la organización, delineando relaciones de poder en determinadas situaciones de coyuntura. Esto dificulta y muchas veces se contrapone a la tarea creativa necesaria para llevar adelante el desarrollo artístico de las obras. Uno de los factores de esta dicotomía se presenta en el tipo de organización diferencial de las direcciones del Teatro. O sea, las áreas técnica y administrativa se encuentran organizadas de manera jerárquico-burocrática, responden a un organigrama específico y ordenado, sus empleados son de planta permanente y continúan en sus funciones al margen del cambio de autoridad. Por el contrario, la dirección artística aparece de manera no estructurada y cada director general le impone su orientación al sector. En esta organización desigual de las direcciones, la forma que encuentran los empleados sindicalizados de ocupar su posición es operando en ciertas zonas de incertidumbre que quedan al margen de la conduc-

ción general. O sea, en el plano interno, el T.G.S.M. se transforma en un escenario de disputa donde aparecen negociaciones, conflictos y divergencias entre los distintos agentes y grupos que cobran sentidos diversos en la vida cotidiana de la Institución. Evidenciamos tres núcleos fundamentales 1- La conducción, director general impuesto por las autoridades municipales legitimadas por el campo teatral; 2- Los empleados, que a raíz de la presencia del sector sindical, se transforman en determinadas situaciones en 'grupos de poder'; y 3- Los 'artistas', entendidos como los productores estéticos, que han ejercido cierta influencia mientras formaron parte institucional de la organización y que hoy en día no encuentran criterios claros de interlocución. En consecuencia, la dinámica social del T.G.S.M. como organización oficial está mediatizada en función de las diversas formas de articulación entre los sectores: político, artístico y sindical.

El segundo eje que consideramos, fue el vínculo que ha establecido la institución con las empresas y con los medios de comunicación. En tal sentido observamos que el sponsoreo ha sido importante durante una de las gestiones (la de Kive Staiff) y luego fue decreciendo el apoyo empresarial al Teatro San Martín. Estos aportes le dieron la posibilidad de una difusión importante a la organización, permitiendo una afluencia de público considerable. Sin embargo, varias de las instancias que hacían ésto posible (como los programas de T.V. y radio), han desaparecido con la merma de los aportes privados, ya que el presupuesto que la Municipalidad le asigna al Teatro, apenas alcanza para cubrir los gastos de la programación anual. Por otra parte, encontramos un factor de tipo más general pero que afecta la dinámica de esta institución: el ascenso de los grandes conglomerados comunicacionales que restringen la información de sus secciones de espectáculos a promocionar sus propios productos culturales, dejando cada vez más al margen otro tipo de propuestas. En consecuencia, el San Martín tiene un acceso cada vez más restringido a la difusión de sus espectáculos. Por último desarrollamos el vínculo que el Teatro establece con la Prensa y con los medios de comunicación desde la perspectiva de los actores. En tal sentido, para los productores estéticos la importancia de la difusión de las obras en los medios depende del grado de inserción institucional que hayan logrado en el Teatro. O sea, se liga indiscutiblemente a la continuidad laboral del actor.

Como queda establecido, un Teatro oficial como el T.G.S.M. es un organismo complejo. Tanto en el plano interno de la organización como en su relación con el entorno se visualiza la inexistencia de lineamientos que superen las situaciones de coyuntura. Sería, entonces, interesante que la gestión estatal pensara en la especificidad de los organismos culturales oficiales para programar políticas culturales estatales y alternativas que sean congruentes con el campo que les ocupa. Es decir, que procuren un diagnóstico exhaustivo del tipo de organización.

quiénes son los agentes involucrados, cuáles son los objetivos que se persiguen y por último que evalúen los mecanismos necesarios para acceder a ellos. En tal sentido y por lo que se concluye en este trabajo, es necesaria la investigación de los distintos entes culturales que contiene, como en este caso, el Municipio. No se pueden establecer criterios homogéneos en el sector cultural sin tener en cuenta la especificidad de cada una de las organizaciones involucradas. El Teatro San Martín tiene una lógica de funcionamiento que le es propia. Solamente conociendo las bases de su constitución podremos establecer marcos formales para la concreción de una política cultural acorde a su tipo de funcionamiento.

En tal contexto no tienen alcance políticas estructurales que permitan el desarrollo de la actividad cultural, independientemente de los cambios arbitrarios que proponen los distintos funcionarios políticos que operan en la M.C.B.A. Esta sería una iniciativa a largo plazo, ya que se necesita de la investigación que abarque a todos los sectores, tanto a los beneficiarios de este servicio, o sea a quien está dirigido, cuáles son las demandas concretas de la población; como a los agentes del campo que requieren de criterios claros y transparentes que le permitan la continuidad laboral y el crecimiento profesional.

Estamos presenciando un cambio rotundo en la Ciudad. Por primera vez Buenos Aires es una Ciudad Autónoma. Se ha reelaborado mediante su Constitución todo su funcionamiento y organización. En este contexto, creemos necesario que desde las Ciencias Sociales se pueda dar cuenta de los elementos esenciales para la concreción de una política cultural. Esta investigación da como resultado una serie de interrogantes. Más que respuestas acabadas, nuestro objetivo ha sido sentar bases sobre esta problemática inexplorada y abrir el camino a nuevas áreas de investigación.

NOTAS

Allí abordamos veinte años de historia de la institución: de 1976 hasta 1996, fecha que coincide con la nueva autonomía de la Ciudad de Buenos Aires. En: Pallini, Verónica. "Un enfoque antropológico sobre Políticas Culturales: El Teatro municipal General San Martín". Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras. junio. 1997.

Desde 1996, en que Bs. As. es una ciudad autónoma, lo que anteriormente se denominaba 'Municipalidad de la Ciudad de Bs. As.' actualmente se llama 'Gobierno de la ciudad de Buenos Aires'. Por razones operativas aquí utilizaremos los términos indistintamente.

García Canclini, Néstor. *Políticas culturales de América Latina*. Grijalbo. México.1987.

El período de la "Dictadura militar" (1976-1983), el período democrático radical (1983-1989), el período "peronista" (1989-1999). En este último caso, la investigación alcanza sólo hasta 1996.

El cargo máximo del Teatro San Martín ha sido siempre un cargo político. Esto implica que en su designación no interviene ningún tipo de concurso. sino que depende de la decisión del Secretario de Cultura de la M.C.B.A. (Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires). Esta cuestión no ha cambiado con la nueva Autonomía de la Ciudad de Buenos Aires. En tal sentido éste será uno de los puntos que desarrollaremos en nuestra propuesta de gestión.

6 Tomamos los conceptos de 'organización ' e 'institución' indistintamente. aunque no son términos homólogos. ya que no basaremos este trabajo en un análisis organizacional. En tal sentido pensamos con Aldo Schlemenson (1987) que la organización "constituye un sistema socio-técnico integrado. deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto. tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socioeconómico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y mutua determinación".

En el período abordado por la investigación analizamos cuatro gestiones: Kive Staiff (1976 - 1989). Emilio Alfaro (1989- 1990). Eduardo Rovner (1990 - 1994) y Juan Carlos Gené (1994 - 1996).

8 El T.G.S.M. ha tenido durante trece años (1976-1989) un elenco estable de actores. que coincidió con la Dirección General de Kive Staiff. Luego de su mandato nunca más se rehizo. a diferencia de otros elencos que funcionan en el Teatro como son los de danza y títeres. Una de las causas de la ausencia del elenco estable de actores se vincula a la falta de presupuesto para mantener una estructura de estas características. pero en el momento de su disolución esta decisión tuvo implicancias políticas. En: Pallini. V. . 1997.

9 Max Weber (Talcott Parsons. edit.: A. M. Henderson y Talcott Parsons. trad.). The Theory of Social Economic Organization (Nueva York: Oxford University Press. 1947). pág. 329-330. En: Etzioni. A. Organizaciones modernas. Uthea. México. 1965. p. p. 95-96.

10 Esto lo desarrolla. entre otros. Aldo Schlemenson. Análisis organizacional y empresa unipersonal. Paidós. Buenos Aires. 1987. p.p. 45.

11 Al hablar de gremios. los actores se refieren a las sub-divisiones de todo el sector técnico (peluquería. sastrería. etc.). No mencionan a los empleados administrativos. Esto. tal vez puede explicarse porque los primeros son los que cotidianamente se relacionan con ellos.

12 En la investigación que hemos realizado tomamos la segunda de sus gestiones. de 1976 hasta 1989. ya que asumió en otra oportunidad de 1971 a 1973.

13 Después de la dirección de Kive Staiff el elenco de actores desapareció y nunca más volvió a formarse.

14 Nos referimos a los cuadernillos armados con toda la información necesaria sobre las puestas de las obras que se estrenan en el Teatro y se distribuyen a los medios encargados de su difusión.

15 Sin ir más lejos podemos mencionar el auge que ha tenido un programa televisivo como "Chiquititas" en un teatro comercial. 'Chiquititas' era una tira diaria que se ofrecía en un canal de aire: Telefé. Ha atraído gran número de televidentes. especialmente niños. y su 'éxito' ha sido trasladado a la cartelera teatral con una masiva afluencia de público. La coyuntura actual del teatro local. sin embargo. presenta una merma considerable en el número de espectadores. con una oferta amplia que incluye localidades tal vez mucho más económicas que las de 'Chiquititas' y con personalidades y obras consideradas de 'más prestigio y valor estético'. Uno de los factores

que se utiliza para analizar esta cuestión es la 'posibilidad de acceso' que ofrece la difusión de un canal televisivo, apoyado por la 'publicidad' en diarios y revistas que lidera el mismo grupo empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

BAYARDO, R. 1991. "Un teatro y dos propuestas: Corrientes y el off". trabajo realizado para el Instituto de Ciencias Antropológicas, Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A.

BERREMAN, G. D. 1962. *Behind Many Mask, Society for Applied Anthropology*. * 4. (traducción Victoria Casanova).

BOURDIEU, P. 1988. *Cosas Dichas*. Gedisa, Buenos Aires.

COX, C. 1989. "Poder, conocimiento y sistemas educacionales: un modelo de análisis y cinco proposiciones para un programa de investigación sobre transmisión cultural escolar en Chile". En: *Educacion y realidad*, Porto Alegre.

CROZIER, M. y Friedberg, E. 1990. *El poder y el sistema*. Alianza Mexicana, México.

Digesto Municipal de la ciudad de Buenos Aires.

ETZIONI, A. 1965. *Organizaciones modernas*. Uthea, México.

GARCÍA CANCLINI, N. 1987. *Políticas culturales de América Latina*. Grijalbo, México.

----------. 1984. "Ideología y Cultura". En: *Cursos y Conferencias* no. 3 , publicación de la Secretaría de Bienestar Estudiantil y Extensión Universitaria, Facultad de Filosofía y Letras, U.B.A., Buenos Aires.

----------. 1994."Políticas culturales e integración norteamericana: una perspectiva desde México". trabajo preparado para la reunión "Cultura y globalización. Políticas culturales en procesos de integración supranacional". CLACSO, México.

GOULDNER, A. 1973. *La sociología actual: Renovación y crítica*. Alianza Universidad, Madrid.

GRAVANO, A. 1992. "Antropología Práctica. Muestra y posibilidades de antropología organizacional". En: *Publicar en Antropología y Ciencias Sociales*. Año 1, No. 1, Buenos Aires.

GUBER, R. 1991. *El salvaje metropolitano*. Editorial Legasa, S.A., Buenos Aires.

GUIDDENS, A. 1995. *La constitución de la sociedad Bases para la teoría de la estructuración*. Amorrortu editores, Buenos Aires. (1ra .. ed., 1984).

HAMMERSLEY, M. 1994. "Reflexividad y naturalismo en la etnografía". En: *Dialogando*. No. 4, Sgo.de Chile.

MARTINELL. A. 1988. "Formas organizativas y características de los agentes culturales". Conferencia en el CERC, Barcelona.

----------1997. "Políticas Culturales Territoriales". Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Especialización Internacional en Gerencia y Gestión Cultural.Bogotá.Colombia.

PALLINI. V. 1997."Un enfoque antropológico sobre políticas culturales. El Teatro Municipal General San Martín". Universidad de Buenos Aires. Facultad de Filosofía y Letras.

SCHLEMENSON. A. 1982. "El cambio en las organizaciones", En: *Revista de la Asociación de Psicología y Psicoterapia de grupo*. Tomo V. No. 1. Buenos Aires.

----------. 1987. *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Paidós. Buenos Aires.

1982. *Teatro*. T.M.G.S.M., Año 3. No. 8, Buenos Aires.

1994. *Teatro 2*. T.M.G.S.M., No. 6. Buenos Aires.

WILLIAMS. R. 1982. *Cultura, Sociología de la comunicación y el arte*. Paidós. Buenos Aires.

WINOCUR. R. 1996. *De las políticas a los barrios. Programas culturales y participación popular*. Miño y Dávila editores. FLACSO, Buenos Aires.